

## تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة

د. إبراهيم بن سليمان العودة

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة طبقها على القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات ( ٢٨ مدير جامعة، ١٢٨ وكيل جامعة)، من أجل التعرف على الكفايات المتوفرة لدى القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، ومعوقات تنفيذ هذا البرنامج، وسبل التغلب عليها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حرص أفراد الدراسة على تحقيق التكامل بين الكفايات المرتبطة بالأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) والكفايات المرتبطة بشخصية القائد وأدواره المختلفة، كما توجد بعض المعوقات التي تقف في سبيل تنفيذ برنامج التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية ومن أبرزها غياب اللوائح الملزمة للقائد الأكاديمي لحضور البرامج التدريبية، الاعتداد بالنفس، تخصيص الموارد المالية لمجالات بعيدة عن الاستثمار في الموارد البشرية، كما حددت الدراسة بعض المقترحات لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة ومنها: وضع معايير محددة لتقويم كفايات القيادات الأكاديمية العليا وتفعيلها عند ترقيةهم، وإعداد مادة تدريبية نوعية ذات جودة عالية مرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا. ثم قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية المستدامة، القيادات الأكاديمية، الكفايات.

### A proposal to develop the competencies of higher academic leaderships in Saudi universities in light of the dimensions of sustainable development

Dr. Ibrahim Suleiman Aalaudah

Associate Professor of Higher Educational Management, Imam Mohammed bin Saud University

**Abstract:** The study aimed at presenting a proposed scenario for developing the competencies of the higher academic leadership in Saudi universities in light of the dimensions of sustainable development. The study was based on the descriptive approach. The researcher used a questionnaire applied to the university's top academic leaders (28 university administrators and 128 university representatives) to identify the competencies available to academic leaders in light of the dimensions of sustainable development and the obstacles to implementing them. The study reached a number of results, the most important of which are: The study showed the keenness of the members of the study to achieve the integration between competencies related to the three dimensions of sustainable development (Economic, social and environmental dimensions) and competencies related to the personality of the leader and his various roles. There are some obstacles to the implementation of the program of sustainable development of academic leaders, notably the absence of binding regulations for the academic leader to attend training programs, self-esteem, the allocation of financial resources to areas far from investing in human resources. - The study identified some proposals to develop the competencies of academic leaders in the light of the dimensions of sustainable development, including Setting specific criteria for evaluating the competencies of the higher academic leaders and activating them when they are promoted and preparing a quality training material related to developing the competencies of the higher academic leadership. The study presented a suggested scenario for developing the competencies of the higher academic leadership in Saudi universities in the light of the dimensions of sustainable development.

**Key words:** sustainable development, academic leaders, Competencies.

## مقدمة

لقد تطور التعليم العالي في السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطوراً هائلاً في أنماطه ومجالاته المختلفة، وذلك استجابة للعديد من التحولات والتحديات، والتي من أبرزها العولمة، والانفجار المعرفي الهائل، وتطور تقنيات التعليم، وزيادة التكتلات الاقتصادية، وغيرها من التحديات التي ساهمت في اتجاه الكثيرين إلى توجيه استثماراتهم نحو المعارف والبحوث العلمية.

ويواجه التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين تحديات تتصل بالحاجات المتطورة للمجتمع وزيادة الطلب على التعليم الجامعي ومشكلات التمويل ومحدودية الموارد المتاحة وغيرها؛ مما يتطلب معه امتلاك قادة المستقبل لمجموعة من الكفايات التي تتمثل في مهارات الاتصال وسرعة المبادرة في صنع القرارات والقدرة على تنظيم وتقييم وتكامل المعلومات وتبادلها (عبد الفتاح، ٢٠١١، ١٣٣).

وفي ضوء كل هذه التحديات بدأت النظرة لدور الجامعة تتطور أكثر بحيث لا يقتصر دور التعليم فيها على التنمية الشاملة الآنية، ولكن الأهم أن يمتد أثر التنمية إلى المستقبل حتى تصبح التنمية مستدامة. ويرى فين (Fien, 2003,5) أن هناك ثمة علاقة وثيقة تربط الجامعة بالتنمية المستدامة، حيث تضع التنمية المستدامة الجامعة كمحور أساسي في عملية بناء مجتمع أكثر عدلاً وأقل اضطراباً وأكثر سلاماً، بحيث يصبح هذا التعليم ليس نهاية في حد ذاته، وإنما هو أقوى أداة لتحقيق التنمية المستدامة.

وتنطلق التنمية المستدامة من مسلمة أساسية تؤكد على أن التغيير عملية مستمرة ومتسارعة، ومبنية على مبادئ وأسس تركز على أن التدريب عملية مستمرة مدى الحياة بما يحقق للتعليم والتدريب المرونة، والتكامل والوظيفية (إمام، ٢٠٠٨، ٧٧).

وتعد التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية من ركائز تطوير التعليم وتجويد أدائه؛ ذلك لدورها الفاعل في تغيير مهارات وسلوك تلك القيادات لتكون أكثر كفاءة وفعالية في مقابلة حاجات الجامعة وتطوير أدائها (مصطفى، ٢٠٠٥، ٧٨)، الأمر الذي يمكن أن ينعكس على زيادة قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحقيق التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية ليس بالمهمة السهلة؛ حيث تتطلب إحداث تغييرات أساسية في اتخاذ القرارات على أعلى المستويات، وكذا في الاتجاهات والمعتقدات والسلوكيات اليومية للأفراد، كما تتطلب التفكير والتخطيط طويل الأجل مع بدء العمل الآن، وكذا وجود التنسيق والعمل عبر النظم التربوية المختلفة (Zehetmeier, 2009,5).

ومن منطلق ما سبق تأتي هذه الدراسة للمساهمة في تفعيل مجال التنمية المستدامة لقياداتها الأكاديمية، نظراً لحاجتها الفعلية إلى إعداد شامل ومتكامل يستمر على المدى الطويل، وذلك للارتقاء بمستوي أدائهم في المهام المهنية والفنية والتنفيذية لتحقيق أهداف الجامعة بأعلى مستوى من الجودة والإتقان.

### مشكلة الدراسة

بات من المؤكد أن التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ضرورة لازمة تفرضها الرؤية والأهداف الجامعية المتغيرة، كما أن التدريب الذي يتلقونه أحياناً لا يقلل من الحاجة الملحة إلى تبنى سياسة التنمية المستدامة، التي تقوم على التدريب المتجدد المبني على الكفايات الوظيفية التي تتوافق مع تدرجه في السلم القيادي، وذلك لرفع كفاءته في القيام بمتطلبات أدواره التي تتغير وفقاً لكل جديد في العمل.

وعلى الرغم من توجه الجامعات السعودية نحو العديد من التطبيقات الطموحة والنظم الداعمة لعمليات تطوير الأداء، إلا أن الواقع المعاش في الجامعات السعودية لا يزال يعاني من بعض المشكلات التي قد تؤثر على أداء القيادات الأكاديمية المرتبط بأبعاد التنمية المستدامة، مما يعكس سلباً على تطبيق نظم التطوير وتقليل فرص نجاحها، أو تأخيرها على أقل تقدير (الغامدي، ٢٠١٢، ٨٨).

وبنظرة فاحصة لواقع البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية يلاحظ ضعف التخطيط العلمي لها، وعدم ارتباط بعضها بأبعاد التنمية المستدامة (البكر، ٢٠١٠، ٤٥)، كما يتبين أيضاً من الواقع الجامعي المعاش، مقاومة بعض القيادات الأكاديمية لفعاليات البرامج التدريبية المرتبطة بالتنمية المستدامة، وربما يرجع ذلك لعدم تفهمهم لفلسفة برامج تلك التنمية، وقلة دافعيتهم نحو الالتحاق بها (Lang, 2004 , 34).

ويؤكد آل زاهر (٢٠٠٤، ٢٨) على أن الجامعات السعودية لم تسير التطورات العالمية في التخطيط والتنظيم الجدي لبرامج تركز مباشرة على التنمية المستدامة لتطوير كفايات عضو هيئة التدريس، وأن دورها اقتصر على بعض الجهود الجزئية أو التفكير في تنظيم برامج، ولكن بدون جدية.

كما يلاحظ أن برامج تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لم تحظَ بالقدر المناسب من الاهتمام، حيث كان التركيز على البرامج التدريبية الخاصة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والموظفين، مع محدودية ما يقدم للقيادات الأكاديمية عامة والعلية خاصة، فضلاً عن عدم وجود برامج تُعنى بتطوير كفاياتهم في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.\*

(\* الباحث عمل في هذا المجال في عدد من عمادات ووحدات تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية.

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

وفي ضوء كل هذه المشكلات أضحى تغيير مقومات القيادة واستراتيجياتها ونظمها وآلياتها من خلال التنمية المستدامة واجباً حتمياً، باعتبار ذلك مطلباً أساسياً لتحقيق التطور الشامل بكافة عناصر المنظومة الجامعية (الحامد، ٢٠١١، ٣٤).

ومن هنا تتركز مشكلة الدراسة الحالية في بناء تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

### أسئلة الدراسة

١. ما الكفايات المتوفرة لدى القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه عملية تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة؟
٣. ما المقترحات المرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات المتوفرة لدى القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، وإلى تحديد الصعوبات التي تواجه عملية تطوير تلك الكفايات، بالإضافة إلى التوصل إلى المقترحات المرتبطة بتطوير تلك الكفايات، وصولاً إلى بناء تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

١. جاءت هذه الدراسة متزامنة مع اهتمامات حكومة المملكة العربية السعودية بتخطيط وتنفيذ برامج التنمية المستدامة في ظل التوجهات المعاصرة.
٢. تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض المؤتمرات والندوات المهمة بالتنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية.
٣. قد تسهم الدراسة الحالية في لفت نظر المسؤولين بوزارة التعليم إلى تبني خطط علمية معلنة ترمي إلى تحقيق التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية.
٤. يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة مدراء ووكلاء الجامعات السعودية، من خلال الوقوف على واقع الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.
٥. قد تستفيد من هذه الدراسة عمادات التطوير بالجامعات السعودية من خلال صياغة برامج تدريبية مرتبطة بالتنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:  
الحدود الموضوعية: تمثلت في تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.  
حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية.  
حدود بشرية: شملت القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات (مدراء، وكلاء الجامعات).  
حدود زمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٢٥ / ٥ / ١٤٣٨هـ إلى ٢٥ / ٨ / ١٤٣٨هـ.

## مصطلحات الدراسة

### القيادات الأكاديمية

تعرف عيد (٢٠١٥، ٣٩٠) القائد الأكاديمي بأنه كل شخص يشغل منصباً إدارياً بالجامعة، يتيح له الإشراف الإداري والأكاديمي على الوحدات التنظيمية بالجامعة.  
ويعرف الباحث القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنهم مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصب مدير الجامعة أو وكلائه، ولديهم القدرة على تطوير الأداء الجامعي لإنجاز أهداف محددة.

### التنمية المستدامة

تعرف التنمية المستدامة بأنها السعي الدائم لتطوير نوعية الحياة الإنسانية مع الأخذ بالاعتبار قدرات وإمكانيات النظام البيئي الذي يحتضن الحياة، وهي قضية أخلاقية وإنسانية بقدر ما هي قضية تنمية وبيئية لأنها تهتم بحق الأجيال القادمة بالعيش الكريم كما هي حق للأجيال الحاضرة (ملاوي، ١٤٣٠، ٨).

### التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية:

تعرف بأنها "مناخ منظم ومدرّس لبناء الكفايات التربوية والإدارية الجديدة التي يتطلبها مجال عمل القيادات الأكاديمية، وتحديد ما لديهم من معارف ومهارات وإثراءها للارتقاء بمستوى الأداء بصفة مستمرة وتحقيق مزيد من النمو المستدام" (حداد، ٢٠٠٤، ٦١).

ويعرف الباحث التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية إجرائياً بأنها مجموعة من الكفايات المخطط لها في ضوء أبعاد التنمية المستدامة - (الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) - والتي تضمن استمرارية تطوير معارف ومهارات واتجاهات ومستوى أداء القيادات الأكاديمية؛ للقيام بأدوارهم المتعددة بكفاءة وفاعلية.

## الدراسات السابقة

نظراً للاهتمام الذي حظي به مجال التنمية المستدامة في السنوات الأخيرة في كثير من الدول وخاصة الدول المتقدمة، فقد نتج عن ذلك عدد كبير من البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة، وقد

اختار الباحث من تلك الدراسات ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع دراسته وسوف يعرض تلك الدراسات على النحو التالي:

### أولاً: دراسات مرتبطة بالكفايات اللازمة للقيادات

دراسة (الغامدي، ٢٠١٢): هدف الباحث من دراسته تشخيص واقع التنمية المهنية للهيئة التدريسية بكليات التربية في الجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك باستخدام أسلوب دلفي على مجموعة من الخبراء، وقدمت الدراسة مقترحاً بتطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الهيئة الوطنية لاعتماد المعلمين ( NCATE )، وأبرزت الدراسة قصوراً في الكفايات نحو التنمية المهنية لهيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية.

دراسة سرشامي (Sarchami, 2011): هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات التي تعد مهمة لاختيار المسؤولين التعليميين في جامعات القطاع الطبي في إيران، حيث استخدم الباحث المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مسئولاً إدارياً في (٤٣) من جامعات العلوم الطبية عن طريق مراكز لتطوير التعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أنه من الضروري تحديد الكفايات اللازمة لتعيين الإداريين في الجامعات، وحصلت الكفاية "الأخلاقيات الطبية" على أهم صفة يجب أن تكون في الإداري وكفاية "إدارة المعرفة والمعلومات" حصلت على أقل صفة يجب أن تكون في الإداري.

دراسة شهماندي (Sahmandi, 2011): استهدفت الدراسة التعرف على الكفايات الإدارية وأثرها على الإداريين في الجامعات بماليزيا، ودورها في تحسين المفهوم الإداري في تلك الجامعات. واستخدم الباحث المنهج التحليلي؛ حيث قام بمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الكفايات الإدارية عند العمداء ورؤساء الأقسام في جامعات مختلفة حول العالم، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الأكاديمية تتطلب بعض الكفايات الضرورية من أجل قيادة واعدة وإدارة فعالة، ومن أهم تلك الكفايات: مهارات الاتصال بين الأشخاص، ومعالجة المعلومات، واتخاذ القرار.

دراسة كروستويت (Crosthwaite, 2010): استهدفت الدراسة تعرف الكفايات الإدارية القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في كيرالا بالهند، وإيجاد العوامل المؤثرة في تطوير هذه الكفايات، حيث استخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦) رئيس قسم في (٦) مؤسسات للتعليم العالي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك بعض التباين في الكفايات الإدارية عند رؤساء الأقسام، حيث تم تحديد (٢٤) كفاية إدارية لازمة لقيادة القسم في التعليم العالي في ولاية كيرالا، كما

أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٣٪ من الكفايات الإدارية عند رؤساء الأقسام تم تحديدها لتكون مهمة في دعم تطوير إدارة الأقسام في التعليم العالي.

دراسة (الأسمر، ٢٠٠٩): هدفت الباحثة من دراستها حصر الاحتياجات المهنية لمنسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس وذلك وفق الأدوار التي يقومون بها بمحاورها الأربعة (التدريس، البحث العلمي، والإدارة، والمشاركة في خدمة المجتمع)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة لهذا الغرض على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة احتياجات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وفق أدوارهم المهنية الأربعة كان عالياً. دراسة كارول (Carol , 2001): هدفت الباحثة من دراستها تحديد الكفايات التي يمتلكها الإداريون بالتعليم العالي المستمر، واللازمة لنجاحهم في الوظائف المختلفة، وشملت عينة الدراسة عدد ٩٣ من المؤسسات الحكومية والمستقلة في بنسلفانيا لقسم التعليم المستمر، وتم استخدام الاستبيان لتقدير أهمية الكفايات اللازمة للنجاح الوظيفي والتنمية المستدامة، وتوصلت الباحثة إلى أن الكفايات الضرورية للنجاح في الوظيفة تمثلت في مهارات الاتصال والقدرة على الاستماع للآخرين، كما توصلت إلى أن كفاية القيادة وكفاية التخطيط في توظيف أنظمة المعلومات ضروريان لتحقيق التنمية المستدامة.

#### ثانياً: دراسات مرتبطة بالتنمية المستدامة

دراسة (مزريق، ٢٠١١): استهدف الباحث من دراسته التعرف على دور البحث العلمي في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتوصل الباحث إلى عدة معايير لتحقيق تنمية مستدامة بمؤسسات التعليم الجامعي بالدول لعربية منها تدريب الأكاديميين على تصميم المناهج المبنية على الفكر التقني، وعلى أحدث تقنيات التعليم.

دراسة (نصر، ٢٠١١): استهدفت الباحثة من دراستها التعرف على التحديات التي تواجه مخرجات التعليم العالي، والوقوف على الرؤى التربوية للموائمة بين مخرجات التعليم العالي وأبعاد التنمية المستدامة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الباحثة إلى العديد من المقترحات التي يمكن من خلالها الوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة ومنها: تطوير برامج مؤسسات التعليم، وحصر الاحتياجات المجتمعية تمهيداً لتبليتها، وتكامل الموارد والخبرات، ومشاركة جميع الأطراف في وضع السياسات التعليمية والمشاركة في صنع القرارات الإدارية.

دراسة (محمد؛ وعبد المطلب، ٢٠١٠): سعت الدراسة إلى التوصل إلى معايير لضمان جودة التعليم العالي المصري، وآليات تفعيل هذه المعايير لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لبحث الأسس الفلسفية للتنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى سبعة مبادئ ضرورية للقيادة المستدامة التي تنوى تحقيق تغيير فعال في منظومة التعليم العالي وهي: القيادة المستدامة من

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

أجل التعلم، والقيادة المستدامة دائمة، والقيادة المستدامة مشاركة، والقيادة المستدامة إيجابية، والقيادة المستدامة متنوعة ومرنة، والقيادة المستدامة حكيمة ومتطورة، القيادة المستدامة حكمة .

دراسة إالين ( Elaine, 2008 ): استهدف الباحث من دراسته اكتشاف برنامج لتعليم القيم الصريحة والمتضمنة في التربية البيئية من أجل تحقيق منظور الاستدامة، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج، من أهمها أن إدارة مشاريع التربية البيئية بمنظور التعليم من أجل الاستدامة كان فعالاً في تدريس القيم وفي تعزيز الوعي بالتفكير في النظم الكلية، كما أن العلاقة بين تعليم القيم والتربية البيئية من أجل الاستدامة قد تم توضيحها في سياقات موضوعية ومقنعة وواقعية.

دراسة (الجوارنة، ٢٠٠٤): هدفت الدراسة إلى توضيح أهم العناصر الأساسية التي تحقق التنمية المستدامة ضمن تقارير برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية المستدامة، وبيان درجة مواءمة مخرجات التعليم لمعايير التنمية البشرية المستدامة كما وردت في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وبيان أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، الدائرة الوظيفية، الجنس)، للقائمين على التعليم بوزارة التعليم العالي ووزارة الصحة ووزارة العمل والمركز الوطني لتنمية الموارد البشرية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ركزت على البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، كما أبرزت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات وزارة التعليم والصحة والدخل، وبين متوسطات المركز الوطني، لدرجة مواءمة مخرجات التعليم الجامعي الأردني، لمعايير التنمية البشرية المستدامة.

دراسة كوابلان (Qablan, 2005): استهدف الباحث من دراسته تحديد العوامل المرتبطة بالتعليم من أجل التنمية المستدامة في التعليم الجامعي الأمريكي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم تجميع البيانات بواسطة التركيز على أستاذين جامعيين (سميث - جونز) في جامعة فلوريدا الأمريكية عن طريق إجراء سلسلة من المقابلات الشخصية معهم، وإجراء ملاحظات تتم داخل قاعات الدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج، من أهمها أن الأستاذين قد واجها صعوبات حادة في أنشطتهما المتعلقة بالتعليم من أجل التنمية المستدامة؛ من أهمها تباين وجهات نظر الأساتذة والمتعلقة بالتنمية المستدامة.

دراسة أمي (Amy, 2003): تعرفت الدراسة على إمكانية مساهمة استراتيجية التنمية المستدامة لمواجهة الفقر في أمريكا والبدائل المتاحة لذلك، كما استهدفت الدراسة التوصل إلى التحديات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنمية البشرية المستدامة هي استراتيجية يمكن من خلالها القضاء على

الفقر في المجتمع، وذلك من خلال بناء قدرات أفراد المجتمع، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم، واستثمار ما لديهم من موارد طبيعية الاستثمار الأفضل، كذلك تحقيق العدالة في توزيع الموارد الطبيعية.

### تعليق عام على الدراسات السابقة

تبين من عرض الدراسات السابقة الجوانب التالية:

- ارتكزت بعض الدراسات على الكفايات اللازمة للقيادات التعليمية، وخاصة الإدارية منها، بينما اهتم البعض الآخر بالتنمية المستدامة ومحاولة ربطها بالمؤسسات التعليمية.
- تضمنت الحديث عن التنمية المستدامة، ولم تتطرق أي منها لقضية التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية في ضوء الأبعاد الثلاثة (الاجتماعي - الاقتصادي - البيئي). ولعل تفسير ذلك يعود لغياب الفهم الكامل لأبعاد التنمية المستدامة، مما جعل من الصعب على الباحثين تحوير هذه الأبعاد على المجال التعليمي، وهو الأمر الذي حاولت الدراسة الحالية إبرازه.

### الإطار النظري للدراسة

#### المحور الأول: ماهية وطبيعة الكفايات

يعد مفهوم الكفايات من المفاهيم الحديثة في مجال التربية والتعليم؛ إذ يرجع استخدامه لأول مرة إلى الخمسينيات من هذا القرن، عندما بدأ علماء التربية يركزون على ما يتمتع به الفرد من صفات ومعارف ومهارات وقدرات، كأساس للسلوك والأداء في عمله (الهدود، ١٤١٢، ٦).

وقد اختلف الباحثون وذوو الاختصاص في مجال التربية والتعليم في نظرهم إلى مفهوم الكفايات، حيث يعرفها البعض بأنها القدرة على عمل شيء ما بمستوى معين من الأداء بتأثير وفعالية (مرعي؛ وآخرون، ١٩٩٢، ١٣٥).

كما تعرف الكفاية بأنها مجموعة المعارف والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من أدوار الفرد المتعددة (البابطين، ٢٠٠٥، ١٩)، كما أن الكفاية هي القدرة على أداء سلوكيات المهنة (العبري، ٢٠٠٤، ١٢٠).

بينما ينظر إليها البعض على أنها الحصول على أكبر قدر من المخرجات باستخدام أدنى حد من المدخلات (عبد المعطي، ١١٣، ١٤٢٣)، وهناك من يعرف الكفايات بأنها القدرة على تنظيم الوقت والاستفادة منه، والتركيز على النتائج والأهداف دون تفاصيل العمل وإجراءاته. (الهدود، ١٤١٢، ١٤٩).

وتكمن أهمية الكفايات لدى القيادات العليا بالمؤسسات التعليمية في الجوانب التالية (عطوي، ٢٠٠٩م، ص ٦٨) (عايش، ٢٠٠٨، ١٤٤):

١. بناء شبكة من العلاقات داخل الجامعة بحيث توفر فرص التعلم الفعال للطلبة.

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

٢. توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع.

٣. تدعيم القوى الإيجابية وتقليص السلبية لدى العاملين قدر الإمكان.

السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.  
تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم موارد هامة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.  
(١) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التعليمية.

**المحور الثاني: الأبعاد والأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة**

**أولاً: مفهوم التنمية المستدامة**

مما لا شك فيه أن الإنسان هو المحور الرئيس عند الحديث عن التنمية المستدامة، وذلك باعتبار أن التنمية المستدامة تتضمن في معظم أبعادها تنمية بشرية مرتبطة بمجالات التعليم والصحة وغيرها، ولذلك جاء تقرير اللجنة العالمية للتنمية ليؤكد على أن التنمية المستدامة هي تلبية لاحتياجات البشر الذين يعيشون في الوقت الحاضر دون المساس باحتياجات أجيال البشر القادمة (Dommen, 1993,5).

من ناحية أخرى تعني عبارة تنمية مستدامة بأنها تحديد في الموارد والثروات الطبيعية بالشكل الذي يضمن توفرها ليس للأجيال الحاضرة فقط بل والقادمة أيضاً (Schley & Laur, 1997,44).

وقد عرفت التنمية المستدامة في استراتيجية حكومة المملكة المتحدة "على أنها" التنمية التي تمكّن كل الناس في كل مكان حول العالم من إشباع احتياجاتهم الأساسية والاستمتاع بنوعية أفضل للحياة دون الإخلال بنوعية حياة الأجيال المقبلة، وبالتالي فإن هذا المفهوم يشدد على أهمية العنصر الاجتماعي في التنمية المستدامة" (Burgan & Sansonm, 2006,1178).

**ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة**

تبين للباحث من خلال الاطلاع على الكثير من الأدبيات المرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة، أن هناك ثلاثة أبعاد للتنمية المستدامة هي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، ولا يمكن النظر إلى أي من هذه الأبعاد بشكل منفصل عن الآخر، بل لابد من النظر إلى التنمية المستدامة من خلال تكامل تلك الأبعاد الثلاثة كما يلي:

**البعد الاقتصادي**

يهتم هذا البعد بتناول موضوعات عديدة منها ما يلي (عبد الله، ٢٠٠٦، ٧٥):  
المساواة في حصّة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية.

إيقاف تبيد وتدهور الموارد الطبيعية باعتبارها المصدر الرئيس للصناعات.

تبنى الدول الفقيرة للتنمية المستدامة وتقليص تبعيتها للدول المتقدمة.

الحد من التفاوت في الحصول على الحاجات الأساسية مثل فرص التعليم، والسكن... وغيرها.

### البعد الاجتماعي

يتضمن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة إشباع الحاجات الأساسية لكل الناس بغض النظر عن النوع أو

العرق أو الجغرافيا، وأن يكون لدى أفراد المجتمع فرصة استخدام مواهبهم بطرق تمكنهم من العيش في سعادة

وصحة، ومن تحقيق آمالهم في الحياة (فين؛ وويسون، ٢٠٠٥، ٣).

### البعد البيئي

يركز هذا البعد على عدم إعطاء اهتمام مطلق للأنشطة الاقتصادية على حساب البيئة ومواردها، والهدف من

ذلك هو تقليل المخرجات المادية الناتجة خلال العمليات الاقتصادية، وتخفيف الضغوط على قدرة تحمل الطبيعة،

ومن ثمّ تظل البيئة الطبيعية على المدى الطويل قادرة على تزويد الأعمال والصناعات بالموارد الطبيعية والطاقة

المطلوبة للتنمية الاقتصادية (Bartelmus, 2003,614).

### ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة

وضعت " الاستراتيجية القومية للتنمية المستدامة في المملكة المتحدة هدفاً صعب المنال للتنمية المستدامة،

والذي يتمثل في تحقيق نوعية أفضل لحياة كل الأفراد الآن وللأجيال القادمة، كما حددت أهداف أخرى منها

تحقيق التقدم الاجتماعي الذي يضع في الحسبان إشباع حاجات كل الأفراد، وضمان الحماية الفعالة للبيئة

ومواردها، والاستخدام المتدبر والحكيم والرشيد للموارد الطبيعية، وأخيراً صيانة المستويات الثابتة والمرتفعة للنمو

الاقتصادي وتحقيق الاستخدام الكامل للعمالة (Counsel & Houghton, 2006 , 922).

ويؤكد الإعلان الأولي عن المبادئ التوجيهية للتنمية المستدامة الصادر عن الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء فيه

على أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب مراعاة مجموعة من الأهداف منها صيانة الموارد البيئية، وتحقيق العدالة بين

الأجيال وداخل أفراد الجيل الواحد، ومشاركة جميع المواطنين في تحقيق التنمية والاستفادة من ثمارها، والوصول

لمجتمع ديمقراطي منفتح على الآخر (Jose, 2006, 4).

وفي ضوء هذه الأهداف يتضح أن التنمية المستدامة ليست موجهة لفئة معينة من البشر، بل موجهة لكل

البشر على اختلاف مستوياتهم وطبقاتهم كما أنها ليست مرتبطة بفترة معينة من الزمن، بل إنها مستمرة لمدى بعيد

من الزمن.

### رابعاً: ماهية التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية العليا

يمكن تعريف التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية على أنها كل ما يبذل من جهود مقصودة أو غير مقصودة لتطوير قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية المرتبطة بالأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية ( Buckley & Caple, 1995, 7 ).

وتشير التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية إلى مجموعة من الفعاليات المستمرة التي يمكن أن تتم باستمرار، بحيث تهدف جميعها إلى بناء وتطوير المعارف والخبرات التي تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس، وإعدادهم للقيام بالأدوار المتغيرة التي تفرضها الظروف الخارجية على الجامعة والكليات (عبد العظيم، ٢٠٠٦، ٨٦).

ويعرف فيل لوفيدر Loveder (5, 2005) التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية بأنها عملية تحسين أداء القيادات الأكاديمية داخل جامعاتهم من خلال إتاحة الفرصة لهم لتطوير معارفهم المرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها.

ويتضح من كل ما سبق أن التنمية المستدامة أكثر من مجرد تنمية قدرات البشر حيث إنها تسعى إلى تحقيقها على نحو عادل وقائم على المشاركة، لتكوين الإنسان الذي يستطيع بقدراته التغلب على معوقات التنمية.

### خامساً: أهمية التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية العليا

يمكن تلخيص أهمية التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية في الآتي (عبد النبي، ١٩٩٨، ٢٨):

- تزويد القيادات الأكاديمية بما ينقصها من مهارات.
- تستطيع القيادات الأكاديمية من خلال التنمية المستدامة أداء أعمالها بصورة أكثر فعالية وجودة عالية.
- تساعد التنمية المستدامة القيادات الأكاديمية على الانفتاح على المجتمع الخارجي والاستفادة من خبراتهم في مجال الإدارة الجامعية.
- تبني مجموعة من القضايا الأخلاقية المرتبطة بالعمل الإداري.
- تحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية من خلال غرس الثقة بينهم.
- إنهاء الخلافات الداخلية بين العاملين.
- تشخيص واقع الأداء المهني داخل المؤسسة.
- التوزيع العادل للمهام وإتاحة مبدأ تكافؤ الفرص عند تفويضها.

### المحور الثالث: الأدوار المأمولة للقيادات الأكاديمية العليا لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة

انطلاقاً من أن الإنسان هو غاية التنمية مثلما هو وسيلتها، فإن المقتضيات والمضامين التربوية للتنمية المستدامة تشير إلى أن القائد الأكاديمي يجب أن يتسم بالخصائص الآتية (طعيمة، ٢٠٠٦، ٤٢٧):

القدرة على الإبداع والتخلص من النمطية.

القدرة على تحديد ووضع الخطط اللازمة لمعالجة المستجدات والتحضير قبل حدوثها.

التحلي بقيم التعامل مع الوسائط التكنولوجية الحديثة.

خلق آليات إدارية وعلمية وفنية لمعالجة المشكلات الأكاديمية والسيطرة عليها.

ومن هنا بات من الضروري تغيير نظرة الجامعات إلى التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية، بحيث تصبح من أهم محددات نجاح الجامعة، وذلك باعتبار أن هذه القيادة هي المفتاح الرئيس في نقل وتبادل المعرفة بنجاح (Druker, 2003 , 24).

كما تتطلب برامج التنمية المستدامة داخل الجامعات ضرورة أن يكتسب قادتها مهارات خاصة؛ مرتبطة بتنمية رأس المال الفكري والمعرفي، وكذلك مرتبطة بإعداد هياكل تنظيمية مطورة تتناسب مع حجم التغيرات والتطورات في الوظائف المهنية داخل الجامعة. كما أن من متطلبات التنمية المستدامة أيضاً أن تسعى القيادة الأكاديمية لتحقيق الإشباع الذاتي للعاملين وأيضاً تحقيق الرضا النفسي لهم، لأن ذلك سيؤثر كثيراً في أدائهم وإنتاجيتهم وفي تحقيقهم للأهداف المنشودة.

ولعل التغيير في دور الجامعة يفرض على القيادات الأكاديمية تغييراً في أدوارهم، وإيمانهم الكامل بأن التغيير في سلوكيات ومعتقدات الأفراد سيلحقه تغييراً في مكونات وإمكانيات البيئة الجامعية أيضاً، وفي كلا التغييرين يجب أن تبرز روح القيادة التي تدعم وتساند التغيير بطرق ووسائل مختلفة (عايش، ٢٠٠٥، ١٢٤).

ومن ناحية أخرى فإن متطلبات التنمية المستدامة تفرض على القيادات الأكاديمية بالجامعات مهمة إعداد الجيل الثاني من القيادات، وتعتبر ذلك من الممارسات الإدارية الواعية التي تسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك لأن القائد الحالي هو أكثر أفراد المؤسسة دراية بنوعية القيادة التي تحتاجها المؤسسة في الفترة القادمة (عفيفي، ٢٠٠٤، ٦٨).

### المحور الرابع: الكفايات المطلوب توافرها في القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أدوارهم المأمولة:

يتطلب كل موقف أنواع مختلفة للقيادة، لذا لا بد أن يتسم القائد بالمرونة والقدرة على التكيف مع مطالب كل موقف، ولا بد أن يتعلم القائد تحديد مستوى المرؤوسين والذي يتحدد في ضوء كفاياتهم والتزامهم بمتابعة المهمة

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

حتى يُطوع النمط القيادي المناسب وما يتطلبه من تقديم توجيه وتدريب وتفويض للمرؤوسين، كما أن الممارسة المستمرة تجعلهم قادة فعالين بدرجة عالية (Ban , 2001, 176).

ومن الكفايات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة للقيادات هي القدرة على التواصل مع الأفراد لفترات طويلة، والقدرة على التفكير من منظورهم الخاص حتى يمكن إصدار أحكام منطقية على الناس، والقدرة على تشكيل وإدارة الفريق، والقدرة على التفويض، المهارة في إدارة وتطوير وتدريب الأفراد، والقدرة على المراقبة ودراسة المناخين السياسي والاقتصادي، ومعرفة رغبات المجتمع وحاجاته، وامتلاك المهارات السياسية، والقدرة على تحليل وتقييم الحقائق والوصول للحل الصحيح، والقدرة على فهم ذاته ونواحي قوتها وضعفها، والقدرة على التعلم المستمر بواسطة طرق التقويم الذاتي، والالتزام بأهداف المنظمة والولاء لها، والقدرة على السيطرة على التوترات وإنجاز العمل في ظل الضغوط المختلفة (Skerritt , 1998 , 229).

كما أنه ولاستكمال متطلبات برنامج التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية، فمن الضروري مراعاة توافر الكفايات التالية (Wheeler , 2002 , 87) (Wu , 2004 , 168):

١. القدرة على ترجمة الغايات العليا في ممارسات العمل اليومي.
  ٢. القدرة على التجديد والتوجه للتغيير، والوصول للحلول الوسط، وإحداث اتفاق بين المعارضين.
  ٣. معرفة أسباب فشل طرق أداء العمل، وأداء الأشياء بطريقة مختلفة.
  ٤. القدرة على تغيير نمط قيادته عند الضرورة.
  ٥. القدرة على امتلاك مهارات تخطيط جيدة.
  ٦. مشاركة الأفراد في أفكارهم ومخططاتهم.
- وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن التنمية المستدامة للقيادات هي استراتيجية متكاملة تنمي الكفايات الاتصالية والشخصية التي تتيح استبصار نماذج قوة وضعف الآخرين ونموذجهم الشخصي، والقدرة على تكييف نموذجهم القيادي للمواقف المختلف.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الذي يتضمن التعرف على أبعاد وأهداف التنمية المستدامة، كما يصف الكفايات اللازمة للقيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

## ثانياً: مجتمع الدراسة الميدانية واختيار العينة

### مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مدراء ووكلاء الجامعات السعودية باعتبارهم أكثر أفراد الجامعة ممارسة للأدوار القيادية العليا داخل الجامعات، والبالغ عددهم ٢٨ مديراً و١٢٨ وكيلاً (وزارة التعليم، ١٤٣٧، ٧٩). وقد تم استخدام جدول كريس ومورقان لتحديد العينات الفرعية لعينة الدراسة، وفيما يلي توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة

الوظيفة	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	الاستبيانات العائدة
مدير جامعة	٢٨	١٩	١١
وكيل جامعة	١٢٨	٩٢	٧٥
الإجمالي	١٥٦	١١١	٨٦

باستقراء البيانات المدرجة بالجدول السابق يتضح أن عدد الاستجابات قد بلغت ٨٦ مستجيباً يمثلون بذلك "أفراد الدراسة"، كما أن نسبة الاستجابات العائدة قد بلغت ٧٧٪، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

### ثالثاً: أدوات الدراسة الميدانية وإجراءات تقنيها

#### إعداد أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بأبعاد التنمية المستدامة، ومن ثم تحديد الكفايات المطلوب توافرها لدى القيادات الأكاديمية لتحقيق التنمية المستدامة لهم، تم بناء أداة الدراسة والتي تكونت من عدد من الكفايات الموزعة على ثلاثة أبعاد للتنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، كما تم التوصل إلى عدد من معوقات تحقيق التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية، وكذلك المقترحات المرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

#### ٢. صدق أداة الدراسة

**صدق المحكمين:** حيث تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس (أساتذة وأساتذة مشاركين، وأساتذة مساعدين) بكليات التربية بجامعة (حائل والملك خالد، والباحة)، وذلك لتحديد مدى ارتباط عبارات الاستبانة بكل محور من محاورها، وكذلك لتحديد مدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

## صدق الاتساق الداخلي للمقياس

من خلال بيانات العينة تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للمقياس حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة -

معامل ارتباط كل محور فرعي بالمحور ككل - معامل ارتباط المحور ككل بالمقياس كامل

الكفايات المتوفرة لدى القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة						رقم العبارة	المحور
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط المحور ككل بالمقياس	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط المحور الفرعي بالمحور ككل	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور الفرعي		
0.000	0.742**	0.000	0.807**	0.000	0.647**	1	الكفايات المرتبطة بالبعد الاقتصادي
				0.000	0.651**	2	
				0.000	0.615**	3	
				0.000	0.411**	4	
				0.000	0.535**	5	
				0.000	0.317**	6	
0.000	0.755**	0.000	0.779**	0.000	0.631**	1	الكفايات المرتبطة بالبعد الاجتماعي
				0.000	0.625**	2	
				0.000	0.702**	3	
				0.000	0.616**	4	
				0.000	0.734**	5	
				0.000	0.717**	6	
0.000	0.755**	0.000	0.796**	0.000	0.767**	1	الكفايات المرتبطة بالبعد البيئي
				0.000	0.843**	2	
				0.000	0.675**	3	
				0.000	0.701**	4	
				0.000	0.758**	5	
				0.000	0.738**	6	
الصعوبات التي تواجه عملية تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة							
0.000	0.695**	0.000	0.744**	0.000	0.843**		الصعوبات
المقترحات المرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة							
0.000	0.715**	0.000	0.735**	0.000	0.688**		المقترحات

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً، وهذا يعني أن جميع العبارات مرتبطة بالمحاور الفرعية التي تنتمي إليها، وأيضاً المحاور الفرعية مرتبطة بالمحور ككل وكذلك المحور ككل مرتبط بالاستبانة.

### ٣. ثبات أداة الدراسة

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) من القيادات الأكاديمية من بعض الجامعات السعودية بطريقة عشوائية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

جدول (٣) معاملات الثبات الإحصائي للمقياس وفق طريقة ألفا كرو نباخ

الكفايات المتوفرة لدى القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة		
المحور الفرعي	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
الكفايات المرتبطة بالبعد الاقتصادي	6	0.758
الكفايات المرتبطة بالبعد الاجتماعي	6	0.731
الكفايات المرتبطة بالبعد البيئي	6	0.763
الصعوبات التي تواجه عملية تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة		
الصعوبات	6	0.932
المقترحات المرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة		
المقترحات	6	0.951

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتصف بالثبات الكبير بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي مقبولاً.

#### ٤. تطبيق الاستبانة

بعد أن أخذت الاستبانة شكلها النهائي، وتم التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على أفراد مجتمع الدراسة، قام الباحث بمتابعة أفراد الدراسة وجمع الاستبانات.

وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي التالي لتحديد استجابات أفراد الدراسة: فمثلاً إذا كانت الاستجابة هي إحدى ثلاث اختيارات مثل (موافق - إلى حد ما - غير موافق) فعادة ما تدخل القيم في صورة أوزان (٣، ٢، ١): وتكون قيمة المتوسط المرجح المعبر عن اتجاهات أفراد الدراسة كالتالي (عبدالرحمن، ٢٠٠٣، ١٧٦):

جدول (٤) قيمة المتوسط المرجح المعبر عن اتجاهات أفراد الدراسة

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق	١ إلى ١,٦٦
إلى حد ما	٢,٣٣ إلى ١,٦٧
موافق	٢,٣٤ إلى ٣

#### رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية:

تفسير نتائج الإجابة عن السؤال الأول: الكفايات المتوفرة لدى القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

تفسير نتائج المحور الأول: كفايات القيادات الأكاديمية العليا المرتبطة بتحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة:

يوضح الجدول التالي نتائج استجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية المختلفة حول الكفايات المرتبطة بهذا المحور:

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

جدول (٥) استجابات أفراد الدراسة حول الكفايات المرتبطة بتحقيق متطلبات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٦	القدرة على استثمار موارد الجامعة المتاحة في خدمة المجتمع المحلي.	٢,٧٣	٠,٦٤	١
٢	القدرة على عقد شراكات مجتمعية وبحثية من أجل تنمية المجتمع المحلي.	٢,٦٧	٠,٦٠	٢
٣	القدرة على مراعاة احتياجات سوق العمل عند فتح شعب وتخصصات جديدة.	٢,٦٦	٠,٥٣	٣
١	القدرة على دعم الإنتاج المحلي من خلال تنظيم معارض خاصة بالمنتجات الوطنية	٢,٦٥	٠,٥٠	٤
٥	القدرة على توفير برامج التنمية المهنية للعاملين في المؤسسات الإنتاجية.	٢,٦٢	٠,٤٩	٥
٤	القدرة على العمل بطريقة الفرق البحثية عند التصدي لحل المشكلات الاقتصادية للمجتمع.	٢,٥٧	٠,٤٥	٦
-	المتوسط العام	٢,٦٦	-	-

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن هذا المحور قد بلغ (٢,٦٦)، وهو يقع في المستوى (موافق) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة أفراد الدراسة.

كما يتضح أيضاً من مقارنة المتوسطات الحسابية للمحاور الأربعة الخاصة بالكفايات أن هذا المحور قد حصل على أعلى تلك المتوسطات، وفي ذلك إشارة إلى حرص أفراد الدراسة على تبني الكفايات المرتبطة بالبعد الاقتصادي باعتبارها محفزة لتحقيق الحراك الاقتصادي وبناء القيادات الجامعية الاقتصادية التي تمتلك أدوات دخول عصر الاقتصاد المعرفي.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٢,٧٣، ٢,٥٧) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث وجد أن أعلى متوسط حسابي لعبارات هذا المحور كان للعبارة (٦) والتي تنص على "القدرة على استثمار موارد الجامعة المتاحة في خدمة المجتمع المحلي"، وهذا يبين مدى حرص أفراد الدراسة على استثمار كافة الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيهها لصالح المجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصر. ٢٠١١)، والتي أشارت إلى ضرورة المساهمة في تلبية الاحتياجات المجتمعية المختلفة.

في حين كان المتوسط الحسابي الأدنى للعبارة (٤) والتي نصها "القدرة على العمل بطريقة الفرق البحثية عند التصدي لحل المشكلات الاقتصادية." وعلى الرغم من حصول هذه العبارة على الترتيب الأخير إلا أنها حظيت بموافقة كافة أفراد الدراسة إيماناً منهم بأن حل المشكلات ليس حكراً على شخص بعينه، بل يحتاج إلى فكر

مجموعة من الأفراد. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (مرصد التعليم العالي، ٢٠١٢) من ضرورة تمتع قيادة الجامعات بصفات شخصية يمكن اعتبارها من محكات الابتكار.

### تفسير نتائج المحور الثاني: كفايات القيادات الأكاديمية العليا المرتبطة بتحقيق البعد الاجتماعي للتنمية

المستدامة، يوضح الجدول التالي نتائج استجابات أفراد الدراسة حول الكفايات المرتبطة بهذا المحور.

جدول (٦): استجابات أفراد الدراسة حول الكفايات المرتبطة بتحقيق متطلبات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	القدرة على نشر مبادئ وقيم العدالة الاجتماعية.	٢,٦٧	٠,٥٦	١
٦	القدرة على مراعاة عادات وتقاليد المجتمع في الأنشطة والممارسات الجامعية.	٢,٦٤	٠,٥٣	٢
٥	القدرة على تنمية اتجاهات إيجابية نحو تنظيم الأسرة.	٢,٥٥	٠,٥٩	٣
٣	القدرة على إقامة علاقات اجتماعية طيبة مع كافة الأفراد.	٢,٥٣	٠,٥٧	٤
١	القدرة على تهيئة المناخ الجامعي للحفاظ على السلام الاجتماعي.	٢,٥٢	٠,٥٥	٥
٢	القدرة على إقناع الأفراد بأن تطوير الجامعة لا يتم إلا بمشاركة المجتمع.	٢,٣٦	٠,٦٨	٦
-	المتوسط العام	٢,٥٥	-	-

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن هذا المحور قد بلغ (٢,٥٥)، وهو يقع في المستوى (موافق) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة أفراد الدراسة، وفي ذلك إشارة إلى مدى حرص أفراد الدراسة على تبنى الكفايات المرتبطة بالبعد الاجتماعي نظراً لغلبة الطابع الإنساني عليها وقيامها على مبادئ وقيم العدالة الاجتماعية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٢,٦٧، ٢,٣٦) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث وجد أن أعلى متوسط حسابي لعبارات هذا المحور كان للعبارة (٤) والتي تنص على "القدرة على نشر مبادئ وقيم العدالة الاجتماعية"، وهو ما يشير إلى حرص أفراد الدراسة على تطبيق العدل الذي هو جوهر الإسلام وروحه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منصور، ٢٠٠٧) والتي أكدت على أن قضية العدالة الاجتماعية من القضايا التي ترتب عليها تحولات تاريخية مهمة، كما أنه في القرون الأخيرة تشكلت الأنظمة الاقتصادية وفق رؤى خاصة حول مدى قدرة هذه الأنظمة على إشباع الحاجات، وتحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع.

في حين كان المتوسط الحسابي الأدنى للعبارة (٢) والتي نصها "القدرة على إقناع الأفراد بأن تطوير الجامعة لا يتم إلا بمشاركة الجميع"، قد حظيت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره ٢,٣٦ وهو ما يشير إلى موافقة أفراد

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

الدراسة عليها طبقاً لمفتاح التصحيح، وفي ذلك تأكيد على أن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي حتى يظل دائماً في حاجة إلى أخيه الإنسان، وهذا يعني أنه على الرغم من أن أفراد الدراسة يمثلون معظم قيادات الجامعات إلا أنهم في حاجة إلى استشارة غيرهم في المشكلات التي تعترض عملية تجويد وتطوير المؤسسة الجامعية، حتى ولو كان هؤلاء من رؤوسهم وصغار موظفي الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (الورثان، ٢٠٠٨) من أن مشاركة جميع الأفراد في كافة المستويات أساساً مهماً في أي منظمة أو منشأة.

### تفسير نتائج المحور الثالث: كفايات القيادات الأكاديمية العليا المرتبطة بتحقيق البعد البيئي للتنمية

المستدامة، يوضح الجدول التالي نتائج استجابات أفراد الدراسة حول الكفايات المرتبطة بهذا المحور.

جدول (٧): استجابات أفراد الدراسة حول الكفايات المرتبطة بتحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٥	القدرة على توظيف إمكانات الجامعة لصيانة مكونات البيئة المحلية.	٢,٥٧	٠,٦٤	١
١	القدرة على ترشيد مصادر الطاقة.	٢,٤٤	٠,٦١	٢
٢	القدرة على اتخاذ التدابير للحد من الإسراف في المياه.	٢,٣٧	٠,٥٩	٣
٣	القدرة على الحاسبة الصارمة للمدخين للحد من تلوث المجتمع.	٢,٣٤	٠,٦١	٤
٦	القدرة على تقوية الاعتقاد بأن البيئة أمانة يلزم المحافظة عليها وتحسينها.	٢,٣٠	٠,٧٠	٥
٤	القدرة على الاستفادة من مخلفات الجامعة الورقية بعد تدويرها.	٢,٢٢	٠,٧٣	٦
-	المتوسط العام	٢,٣٧	-	-

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن هذا المحور قد بلغ (٢,٣٧)، وهو يقع في المستوى (موافق) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة أفراد الدراسة، وفي ذلك إشارة إلى أن مشاكل البيئة لا تعرف الحدود والمؤسسات، حيث أن التحسن في مستويات معيشة بعض فئات المنظومة الجامعية قد لا يتوفر نتيجة النفقات الهائلة على التخلف البيئي المرتبط بالجهل والمرض. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٢,٥٧، ٢,٢٢) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث وجد أن أعلى متوسط حسابي لعبارات هذا المحور كان للعبارة (٥) والتي نصها " القدرة على توظيف إمكانات الجامعة لصيانة مكونات البيئة المحلية "، ولعل تفسير ذلك راجعاً إلى اعتبار أفراد الدراسة لهذا الأمر على أنه سياسة ذات إطار أخلاقي لأداء مجتمع الجامعة ومسئوليته تجاه المجتمع.

في حين كان المتوسط الحسابي الأدنى للعبارة (٤) والتي نصها " القدرة على الاستفادة من مخلفات الجامعة الورقية بعد تدويرها "، وقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره ٢,٢٢ وهو ما يشير إلى موافقة متوسطة

من قبل أفراد الدراسة طبقاً لمفتاح التصحيح، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة ليست مؤسسة إنتاج مادي في المقام الأول كما أن هذا الأمر يحتاج إلى ميزانية كبيرة، وبالتالي يرى الباحث أن تنفيذ هذا الأمر قد يتم من خلال إجراء شراكة بين الجامعة وأحد رجال الأعمال بالمجتمع أو أحد الجهات المجتمعية الأخرى التي تتولى التمويل والإنفاق على هذا المشروع. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (البكري، ٢٠١١) والتي أكدت على اعتماد عملية إعادة التدوير ونشرها إلى جعلها ممارسة ثقافة عمل بين أفراد المجتمع والمؤسسات ومنظمات الأعمال والشركات وغيرها.

تفسير نتائج الإجابة عن السؤال الثاني من الاستبانة: الصعوبات التي تواجه عملية تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة وسبل التغلب عليها.

يوضح الجدول التالي نتائج استجابات أفراد الدراسة حول تلك الصعوبات.

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه عملية تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	غياب اللوائح الملزمة للقائد الأكاديمي لحضور البرامج التدريبية.	٢,٢٩	٠,٨١	١
١	الاعتداد بالنفس على اعتبار أن القائد الأكاديمي يمثل قمة الهرم الإداري.	٢,٠٩	٠,٧١	٢
٤	تخصيص الموارد المالية لمجالات بعيدة عن الاستثمار في الموارد البشرية.	٢,٠٤	٠,٧٨	٣
٦	قلة استخدام نتائج تقييم البرامج التدريبية كأساس مرجعي لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا.	٢,٠١	٠,٧٩	٤
٣	قلة دعم ومساندة وزارة التعليم العالي لبرامج تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا.	٢	٠,٧٧	٥
٥	قلة المعلومات والبيانات عن الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية العليا.	١,٩٨	٠,٧٨	٦
-	المتوسط العام	٢,١	-	-

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المحور قد بلغ (٢,١)، وهو يقع في المستوى (موافق إلى حد ما) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة متوسطة من قبل أفراد الدراسة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن أفراد الدراسة يقفون على رأس منظومة العمل الجامعي وبالتالي فإن كل ما يظهر من قصور ومعوقات سوف يتحملون هم النصيب الأكبر من هذا القصور

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

وتلك المعوقات باعتبارهم الأشخاص المنفردين باتخاذ القرار في هذه المنظومة وهم الذين يتحملون تبعات هذا القرار سواء كانت إيجابية أم سلبية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٢,٢٩، ١,٩٨) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث وجد أن أعلى متوسط حسابي لعبارات هذا المحور كان للعبارة (١) والتي نصها " غياب اللوائح الملزمة للقائد الأكاديمي لحضور البرامج التدريبية"، وفي ذلك دعوة واضحة وصريحة من أفراد الدراسة - والذين يمثلون معظم قيادات الجامعات السعودية - إلى المسؤولين بوزارة التعليم العالي بضرورة الأخذ بالاعتبار حضور البرامج التدريبية عند اختيار القيادات الأكاديمية أو التجديد لهم في مناصبهم المختلفة ( عميد كلية - وكيل جامعة - مدير جامعة ). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحولائي، ٢٠٠٥) والتي أبرزت قصوراً في اللوائح المنظمة لعملية التدريب التي تتم داخل أسوار الجامعة، وكذلك عدم احتساب التدريب ضمن معايير الترقية للدرجات الأعلى.

في حين كان المتوسط الحسابي الأدنى للعبارة (٥) والتي نصها " قلة المعلومات والبيانات عن الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية العليا"، وقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره ١,٩٨، بما يعني حصول هذه العبارة على موافقة متوسطة من قبل أفراد الدراسة ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام إدارات التطوير بعمادات الجودة والتطوير بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين دون اتجاه البعض منها لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية، ولعل ذلك راجعاً إلى ضيق وقت القيادات وانشغالهم بصفة مستمرة، فضلاً عن ندرة توافر المدربين المتمكنين في تدريب القيادات الأكاديمية العليا وكذلك قلة الحقائق التدريبية الجادة لتنمية مهارات تلك القيادات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسمر، ٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن بعض وحدات التطوير بالجامعات السعودية المختلفة لا تزيد أدوارها عن محاولات متواضعة في شكل دورات يغلب عليها المحاضرات النظرية والموضوعات التقليدية، مع غياب واضح للجانب التطبيقي، فضلاً عن عدم إشراك المتدربين في اختيار الموضوعات التي تفي باحتياجاتهم مهنيًا.

تفسير نتائج الإجابة عن السؤال الثالث من الاستبانة: (المقترحات المرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة).

يوضح الجدول التالي نتائج استجابات أفراد الدراسة حول هذا المحور.

جدول (٩) استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات المرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية

المستدامة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف العياري	الترتيب
٢	إعداد مادة تدريبية نوعية وذات جودة عالية مرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا.	٢,٦٧	٠,٥٢	١
٦	تشجيع المؤسسات المجتمعية على دعم برامج تطوير كفايات قدرات القيادات الأكاديمية العليا.	٢,٦٧	٠,٦٠	م١
٥	استثمار التوجه الوطني نحو إدارة المعرفة في بعض الموضوعات المرتبطة بكفايات القيادات الأكاديمية العليا.	٢,٤٩	٠,٦٥	٣
١	وضع معايير محددة لتقويم كفايات القيادات الأكاديمية العليا وتفعيلها عند ترقيتهم.	٢,٤٣	٠,٧١	٤
٤	توفير برامج تعليمية إلكترونية تسهم في توزيع المعارف المرتبطة بالتنمية المستدامة بين القيادات الأكاديمية العليا.	٢,٤٣	٠,٦١	م٤
٣	تقديم الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا لبرامج تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا.	٢,٤٢	٠,٥٦	٦
	المتوسط العام	٢,٥	-	-

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة عن هذا المحور قد بلغ (٢,٥)، وهو يقع في المستوى (موافق) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة من قبل أفراد الدراسة وهو مؤشر على زيادة الإيجابية والدافعية لدى القيادات الأكاديمية للتغلب على المعوقات التي قد تقف أمام نموهم المهني المستدام، ويرى الباحث أن وجود الإيجابية والدافعية نحو التدريب لدى القيادات هي بداية طريق تنفيذ البرنامج المقترح في الدراسة الحالية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٢,٦٧، ٢,٤٢) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث وجد أن أعلى متوسط حسابي لعبارات هذا المحور كان للعبارتين (٢)، و(٦)، واللذان نصهما على التوالي " إعداد مادة تدريبية نوعية وذات جودة عالية مرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا."، " تشجيع المؤسسات المجتمعية على دعم برامج تنمية قدرات القيادات الأكاديمية العليا "ولعل في ذلك تأكيد من جانب أفراد الدراسة على أن التنمية المهنية المستدامة للقيادات الأكاديمية هي مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالجامعات باعتبار أن جودة النوعية تتطلب تجويد أداء القيادات، والذي بدوره مرهون بضمان جودة البرامج التدريبية المقدمة لتلك القيادات، ونظراً لأن الجودة مسئولية تضامنية فهي ليست حكراً على أحد، وبالتالي تبرز ضرورة مشاركة المؤسسات المجتمعية في دعم تلك البرامج ضماناً لجديتها ونجاحها في تحقيق أهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٢) والتي أكدت على ضرورة نشر ثقافة التنمية المهنية المؤسسية من خلال دعم

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

الإدارة العليا بالجامعات لمراكز التدريب بما وتوفير التجهيزات والمرافق والاحتياجات المادية والبشرية وضمان جودة محتوى البرامج التدريبية المقدمة، ومتابعة تنفيذها وتقييمها لتحسينها وتطويرها باستمرار.

### ملخص نتائج الدراسة

#### أسفرت الدراسة في عن مجموعة من النتائج أهمها:

1. أبرزت الدراسة اتجاهات إيجابية لدى أفراد الدراسة نحو تبني الكفايات المرتبطة بتحقيق متطلبات أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).
2. كشفت نتائج الدراسة عن وجود بعض الصعوبات التي تقف أمام تطوير كفايات القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، ومنها: غياب اللوائح الملزمة للقائد الأكاديمي لحضور البرامج التدريبية، تخصيص الموارد المالية لمجالات بعيدة عن الاستثمار في الموارد البشرية، قلة استخدام نتائج تقييم البرامج التدريبية كأساس مرجعي لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا.
3. حددت الدراسة بعض المقترحات لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة ومنها: وضع معايير محددة لتقييم كفايات القيادات الأكاديمية العليا وتفعيلها عند ترقيتهم، وإعداد مادة تدريبية نوعية وذات جودة عالية مرتبطة بتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا، وتقديم الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا لبرامج تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

### التصور المقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية

#### في ضوء أبعاد التنمية المستدامة

#### ■ فلسفة التصور المقترح

تتبلور فلسفة التصور المقترح في إعداد برامج مخططة وموجهة لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة بقصد التعامل مع التقنيات الجديدة، ومواجهة التغيرات والمستجدات المختلفة وتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بشكل متكامل، انطلاقاً من وحدة النظم الكلية، وترابط نظمها الفرعية وتفاعلها مع بعضها البعض.

وتتبع برامج تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة؛ إدارياً وكالة الجامعة للتطوير، وبإشراف مجلس استشاري عدد أعضائه عشرة، ويقوم مدير الجامعة باختياره، سبعة منهم من داخل الجامعة في ضوء معايير موضوعية ومحددة من قبل عمادة الجودة والتطوير، وأيضاً ثلاثة من خارج الجامعة من أفراد المجتمع المحلي ممن لديهم خبرة في مجال التنمية المستدامة.

### ■ أسس التصور المقترح

١. الشمول: بمعنى أن تتضمن البرامج جميع أشكال التنمية المجتمعية.
٢. طول المدى بشكل معقول: بمعنى أن تكون البرامج مسانيرة في سرعة الإنجاز لتطور الاحتياجات المجتمعية.
٣. الضبط: ويقصد به توافر الشروط الفنية في البرامج بحيث يؤدي ذلك في مرحلة تالية إلى قيام التخطيط لتطوير كفايات الموارد البشرية على مستوى المملكة في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.
٤. الديناميكية: بحيث تأخذ البرامج بعين الاعتبار وباستمرار عملية التطور والتجديد في الاحتياجات المجتمعية؛ وذلك لاحتمال تغير المعطيات الأساسية في مرحلة التنفيذ عما كانت عليه ابتداءً.
٥. التكامل: ويقصد به تكامل أهداف البرامج مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمجتمع.

### ■ أبعاد التصور المقترح

ويتناول المجالات ذات العلاقة بكفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

#### المجال الاقتصادي

١. المشاركة في الخطط الاقتصادية التنموية.
٢. تقديم الدعم الفني للمؤسسات الاقتصادية الوطنية.
٣. المساهمة في تدريب العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
٤. إطلاع منسوبي الجامعات على آخر التطورات الاقتصادية.
٥. اقتراح حلول لمشكلة البطالة في المجتمع.
٦. نشر وزيادة الوعي بأهمية الحفاظ على احتياجات الأجيال القادمة.
٧. تنظيم برامج تدريبية حول طرق الحفاظ على الموارد وترشيد استهلاكها.
٨. ضرورة توافر قنوات اتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية في المجتمع.

#### المجال الاجتماعي

١. تشكيل فرق بحثية لدراسة المشكلات الاجتماعية وتقديم الحلول المناسبة لها.
٢. وضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء وظيفة خدمة المجتمع.
٣. تشجيع أعضاء هيئة التدريس لدعم حملات التوعية بالتنمية المستدامة.
٤. توفير برامج تعليمية وتدريبية تناسب احتياجات المرأة.
٥. نشر وزيادة الوعي بمبادئ وقيم العدالة الاجتماعية داخل الحرم الجامعي.

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

٦. إعداد برامج لتهيئة وتأهيل المتقاعدين عن العمل لمتغيرات الحياة الاجتماعية.
٧. إعداد برامج لدعم قيم وعادات وسلوكيات المجتمع المحلي.
٨. تنظيم الأنشطة التي تسهم في تحقيق مبدأ المساواة بين الجنسين.
٩. زيادة قدرة الأفراد على الحراك الاجتماعي تبعاً لظروف الإنتاج والتحديات.
١٠. زيادة الاهتمام بالبعد الكيفي للحياة الاجتماعية.

### المجال البيئي

١. تنفيذ برامج لتطوير الموارد المائية في الحاضر والمستقبل.
٢. التواصل مع مراكز البحوث العلمية المحلية والدولية للاطلاع على المستجدات في مجال البيئة.
٣. توجيه البحث العلمي نحو التقليل من مصادر التلوث البيئي.
٤. توفير دورات علمية متخصصة لأفراد المجتمع في مجال حماية البيئة.
٥. مساعدة البلديات في التخطيط لتوسيع شبكات الصرف الصحي.
٦. تنظيم لقاءات وندوات للتعريف بالثروات الطبيعية والبيئية في المنطقة.
٧. نشر الوعي بضرورة الحفاظ على نظافة البيئة الجامعية والمجتمعية.
٨. التنسيق مع وحدات وكليات الجامعة لتنظيم حملات التشجير بالأحياء والمناطق المحيطة.
٩. تشجيع المبادرات البيئية التي تتسم بأنها ذات طبيعة استدامة.
١٠. نشر الممارسات البيئية السليمة داخل الجامعة وخارجها.

### ضمانات نجاح التصور المقترح

(١) وجود قيادة جامعية مستدامة تخطط للمستقبل وتستفيد من الماضي من أجل تحقيق الرخاء والحياة الكريمة للأجيال الحاضرة والمستقبلية.

١. ضمان الارتقاء بالتنمية المستدامة في العملية التعليمية الجامعية؛ كهدف استراتيجي.
٢. نشر الوعي في الوسط الجامعي بضرورة التعليم من أجل التنمية المستدامة.
٣. إدراج التنمية المستدامة داخل كافة أنشطة الجامعة الداخلية والخارجية.
٤. توجيه المناهج الجامعية نحو التنمية المستدامة، الأمر الذي يقتضي مراجعة المناهج الحالية وتطويرها.
٥. إعطاء الفرصة للقيادة الجامعية لربط السياسات الجامعية بأبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، السياسية، الصحية، التعليمية، الثقافية).

٦. الربط بين القيمة التربوية التي تسعى الجامعة لتحقيقها وبين التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية
٧. التي تترتب على هذه القيمة والتي هي بطبيعة الحال من أبعاد التنمية المستدامة.
٨. رصد ميزانية مستقلة لبرامج تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.
٩. فتح قنوات اتصال بين الجامعات والمؤسسات المعنية بالتنمية المستدامة.

### احتياجات التصور المقترح

١. تشكيل لجنة عليا لإدارة برامج تطوير القيادات الأكاديمية العليا في الجامعات السعودية.
٢. خطة عمل لبرامج تطوير القيادات الأكاديمية العليا في كل جامعة، تشرف عليها وكالة الجامعة للتطوير.
٣. خبير متخصص في الإدارة الجامعية ومؤهل في مجال التدريب على الكفايات.
٤. عنصر إداري مسئول عن المهام الإدارية المرتبطة بتلك البرامج.
٥. ميزانية مستقلة لبرامج تطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

### اجراءات ضبط جودة التصور المقترح

١. وضع إطار عام للعمل وخطط تنفيذية ومتابعة تنفيذها.
٢. وضع سياسات وقواعد وإجراءات مرشدة ومحددة لما يجب عمله موضوعاً وزماناً ومكاناً.
٣. تعيين مشرفين أكاديميين لإدارة البرامج فنياً.
٤. تصميم برامج تدريبية وفقاً لجدول زمني خلال العام بالكامل.
٥. تصميم برامج التدريب والتأهيل بمشاركة المجتمع المحيط المستفيد.
٦. تصميم البرامج بحسب طبيعة عمل الفئات المختلفة من القيادات الأكاديمية.
٧. تصميم حقائب تدريبية تناسب الفئات المختلفة.
٨. تطبيق الأدوات على العينات الأساسية.
٩. مراجعة الاستجابات الواردة من المستفيدين.
١٠. مراجعة ميدانية لعمليات التطبيق.
١١. التحقق من صحة البيانات الواردة بشكل عشوائي.
١٢. كتابة التقارير النهائية.

## التوصيات

١. إقرار البرنامج المقترح بالدراسة الحالية من قبل وزارة التعليم، وتوفير الاعتماد المالي اللازم لتنفيذه.
٢. اعتبار حضور الدورات التدريبية ضمن محكات ومعايير الترقية والتكليفات القيادية في الجامعات، وذلك من خلال وضع سياسة مكتوبة تلزم القيادات الأكاديمية العليا بالتدريب.
٣. تحديث لوائح وأنظمة التنمية المهنية المستدامة لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
٤. تحفيز القيادات الأكاديمية على الالتحاق بالدورات والبرامج المقامة في الجامعة.
٥. ضرورة التحديد الدقيق لفلسفة التنمية المستدامة وأهدافها ورسالتها وبرامجها وآلياتها، والوعي بكل هذه العناصر لدى كافة قيادات الجامعة.
٦. تبنى معايير الجودة في عمليات التنمية المستدامة وبما يحقق الواقعية والاستمرارية والتنوع والشمول والتكامل.
٧. توظيف تكنولوجيا العصر في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة.
٨. إعطاء قدر من الاستقلالية واللامركزية في وضع البرامج التي تكفل تحقيق التنمية المستدامة للقيادات الأكاديمية.
٩. الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية المعاصرة في مجال التنمية المستدامة، خاصة ما يتعلق ببعض التجارب المتميزة ذات الظروف المتشابهة مع واقعنا السعودي.
١٠. مشاركة القيادات الأكاديمية في بناء وتنفيذ برامج التنمية المستدامة.
١١. إنشاء مراكز متخصصة مستقلة للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في كل جامعة، ورصد الميزانيات اللازمة لذلك.
١٢. تطوير أنظمة ولوائح التعليم العالي بما يخدم ويشجع التنمية المهنية المستدامة للقيادات الأكاديمية.

## المراجع

- الأسمر، منى، (٢٠٠٩)، احتياجات التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات السعودية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١)، العدد (٢).
- إمام، إيهاب (٢٠٠٨)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة، مجلة البحوث النفسية التربوية، كلية التربية بالمنوفية، العدد الثالث.

البابطين، إبراهيم (٢٠٠٥)، أهمية أساليب تطوير الكفايات الإشرافية لمشرفي الرياضيات ومدى ممارستها في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة الدمام، دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، عدد ١٠٦.

البكر، فوزية (٢٠١٠)، النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي الواقع والمعوقات: دراسة مسحية لعضوات هيئة التدريس في بعض جامعات وكليات البنات بالرياض، رسالة الخليج العربي، العدد ٨١، السنة ٢٢.

البكري، ثامر (٢٠١١)، الأبعاد الاستراتيجية لإعادة التدوير في تعزيز فلسفة التسويق الأخضر استعراض لتجارب منتقاة من شركات ودول مختلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٧، العدد ٢٣.

جامعة الملك سعود (٢٠١٠)، التقرير السنوي لعمادة تطوير المهارات، وكالة الجامعة للتطوير. الجوارنة، المعتصم بالله سليمان (٢٠٠٤). تقدير درجة مواءمة مخرجات التعليم لمعايير التنمية البشرية المستدامة كما وردت في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.

الحامد، محمد، وآخرون (٢٠١١)، التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، ط ٣، مكتبة الرشد، الرياض.

حداد، محمد بشير (٢٠٠٤)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي: دراسة مقارنة، عالم الكتب، القاهرة.

الحولائي، محمد عبد الولي (٢٠٠٥)، " أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة، الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

آل زاهر، على (٢٠٠٤)، برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية - مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتهما وطرق نجاحها. رسالة دكتوراه، كل التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

زيان، عبد الرازق (٢٠٠٢)، التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق علي بعض العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الاسكندرية.

طعيمة، رشدي (٢٠٠٦)، الاتصال اللغوي في مجتمع المعرفة، مؤتمر التربية في مجتمع المعرفة، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة.

عايش أحمد (٢٠٠٥)، المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم" ، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

عايش، أحمد (٢٠٠٨)، تطبيقات في الإشراف التربوي، الأردن، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، سعد (٢٠٠٣)، القياس النفسي النظرية والتطبيق، الطبعة ٤، دار الفكر العربي، القاهرة.

إبراهيم العودة: تصور مقترح لتطوير كفايات القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات السعودية ...

عبد العظيم، سعيد (٢٠٠٦)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى، مركز تطوير التعليم الجامعي، الجزء الثاني.

عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠٠١م)، تأثير التربية الدولية على منظومة التعليم المصرية " دراسة تحليلية ورؤية مستقبلية "، مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية عدد ١، السنة ٢٦.

عبد الله، محمد (٢٠٠٦)، دور الجمعيات الأهلية في تفعيل آلية التنمية المستدامة دراسة حالة على محافظة الفيوم، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.

عبد النبي، إيمان (١٩٩٨)، تطوير اختبار وتدريب القيادات التعليمية العليا بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات الإدارية التربوية الحديثة رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

العبري، ناصر (٢٠٠٤)، الكفايات التدريسية عند الإمام النووي، مجلة كلية التربية تصدرها كلية التربية بجامعة أسيوط، مجلد ٢٠، عدد ٢، جزء ٢، يوليو.

عطوي، جودت، (٢٠٠٩)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الأردن، عمان، دار الثقافة.

عفيفي، صديق (٢٠٠٤)، دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل، ندوة استراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإداري، أكاديمية طيبة المتكاملة، القاهرة ٩-١٢ مايو.

العمارة، محمد حسن (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان- الأردن، دار المسيرة للنشر.

عيد، هالة (٢٠١٥)، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، القاهرة، مايو، عدد ١.

الغامدي عمير (٢٠١٢)، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) -تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الفريجات، غالب عبد المعطي (١٤٢٣). التعليم الأساسي وكفاياته التعليمية، عمان (الأردن)، دار المناهج للنشر والتوزيع. فين، جون، ويسون، دافيد (٢٠٠٥)، تعزيز التنمية المستدامة في برامج التعليم والتدريب الفني والمهني، تحرير " روبرت ما كلين، مجلة مستقبلات، سبتمبر، مج ٣٥، ع ٣.

محمد، عبدالرؤوف؛ وعبدالطلب، أشرف (٢٠١٠). ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري. مستقبل التربية العربية. مصر، مج ١٧، ع ٦١.

مرعي، توفيق؛ وآخرون (١٩٩٢). آراء المشرفين التربويين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية الأساسية ومدى استخدامهم لها، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد السابع، الجزء (٤٥)، القاهرة.

مزريق، عاشور (٢٠١١)، دور التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، جامعة حسيبة بن بو على بالشلف، الجزائر، المؤتمر العربي الاول: الرؤية المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٨ - ٣٠ مارس.

مصطفى، يوسف عبد المعطى (٢٠٠٥)، إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بالفيوم " التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي "، جامعة الفيوم، من ٢٣-٢٤ ابريل. ملاوي، أحمد إبراهيم (١٤٣٠هـ). دور الوقف في التنمية المستدامة، المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية، المدينة المنورة. في الفترة من ١٨ - ٢٠ إبريل.

منصور أحمد (٢٠٠٧)، عدالة التوزيع والتنمية الاقتصادية. رؤية إسلامية مقارنة، رسالة دكتوراه، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، يونيو.

نصر، نوال احمد (٢٠١١)، التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة من منظور شراكة المجتمع المدني في إفريقيا، المؤتمر السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا"، والذي عقد بجامعة عين شمس، القاهرة، في ٩-١١ يوليو.

الهدهود، دلال عبد الواحد (١٩٩١). الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد السابع، الجزء (٣٧)، القاهرة.

الورثان، عدنان (١٤٢٧)، الجودة الشاملة خطوة بخطوة ١٢ خطوة لتطبيق الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

وزارة التعليم العالي، (٢٠١٢)، قراءة في كتاب: " هودن ثورب، باك جولد ستاين، محركات الابتكار جامعة ريادة الأعمال في القرن الحادي والعشرين "، مرصد التعليم العالي، العدد ٥، يناير.

Ban, Adrian, (2001): Reform of Romanian Higher Education from 1990: Perceptions, Intentions and Procedures affecting leadership development, Adissertation , Trinity International University , Illinois , U.S.A , May.

Buckley, Roger & Caple, Jim, (1995): The Theory and Practice of Training.3rd Education.London.

Burgan, B & Sansom, M (2006): Sustainable steel construction, Journal of Constructional Steel Research, Vol. 62, Issue 11, Nov.

Carol, Susan (2001): Continuing Higher Education Administrators: Their Perceived Competencies and Professional Development, ERIC DATA BASE.

Counsell, D. & Haughton, G. (2006): Sustainable development in regional planning: The search for new tools and renewed legitimacy, Geoforum, Vol. 37, Issue 6, Nov.

- Crosthwaite, C (2010) Managerial leadership competencies of heads of departments: a case study of higher educational institutions in Kerala, India. Unpublished Thesis PhD, University of Southern Queensland Organization Development and Change in Universities
- Dommen, Edward, (1993): Fair Principles for sustainable development – essays an environmental Policy and developing T countries, U.S.A.
- Drucker, P. (2003), The Essential Drucker, New York: Harper Business.
- Elaine, Caroline, B. (2008): Getting down and dirty: Values in education for sustainability, Issues in Educational Research, Vol. 18, No. 2.
- John, Fien,(1994): Teaching for a sustainable world .Australia ; Grafith university.
- John, Fien,(2006): Teaching and Learning for a Sustainable future , UNESCO.
- José, Manuel, (2005): Commission of The European Communities: Communication from the commission to the council and The European parliament: Draft declaration on guiding principles for sustainable development, Brussels, 25 May.
- Loveder, Phil, (2005): World Trends in Staff Development: Implications on the Performance of Technical Education Institutions, Paper Presented to National Seminar: The Development of Technology and Technical Vocational.
- Qublan, Ahmad, (2005): Education for sustainable development at the university level: Interactions of the need for community, fear of indoctrination, and the demands of work, A dissertation Submitted for the degree Doctor of Philosophy in Education, The Florida State University, USA.
- Sarchami.R. (2011) Medical education administration in Iran: Competencies Medical and Defects. Southeast Asian Journal of Education, 5 (1), (32- 38).
- Schley, Sara and Laur, Joe (1997): The Sustainability Challenge: Ecological and Economic Development. Collen , Lannon.
- Skerritt, Ortrun, (1992): Professional Development in Higher Education: A theoretical framework for action Research, London: Kogan page limited.
- Wheeler, Daniel, (2002): Chairs as institutional Leaders, In Robert M. Diamond (ed. ) , Field Guide To academic Leadership , San Francisco : Jossey, Bass.Wu, X, (2004): How to be an Effective Leader: on Department Chair's Guiding Principles, Academic Leader, vol. 21, No. 2, February.
- Zehetmeier, Stefan (2009): Sustainable Professional Development, Proceedings of CERME 6, January 28-February 1st.